Atlantic Health and Wellness Institute
AHWI

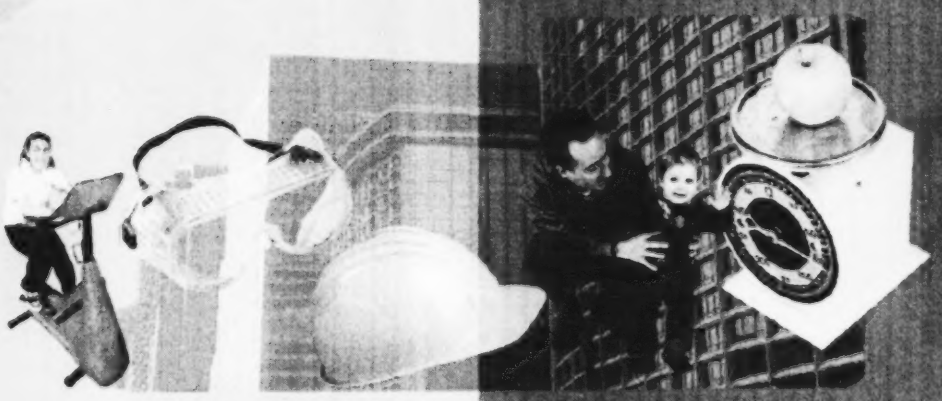
Canadian Labour and Business Centre
Centre syndical et patronal du Canada

Workplace Health Works!

A Seminar on Innovative Workplace Health Practices

Conference Proceedings

Halifax, Nova Scotia
November, 2003



106-04340/

Workplace Health Works! A Seminar on Innovative Workplace Health Practices
Conference Proceedings (Halifax, Nova Scotia)

ISBN 0-921398-72-7
December 2003

The CLBC is a unique Canadian forum for business-labour dialogue and consensus-building. Its Board includes labour, business, government and education representatives. It applies a balanced and inclusive approach to all aspects of its research and consultation activities in the broad labour market field.

The CLBC gratefully acknowledges financial support from the Labour Management Partnerships Program of Human Resources Development Canada, and the Population Health Fund of Health Canada. The opinions expressed in this document do not necessarily reflect those of the Government of Canada. The Seminar has been organized with the co-operation of the Atlantic Health and Wellness Institute.

This report is available on-line at www.clbc.ca

GST Registration No R100767268

Table of Contents

Background 1

Regional Seminars on Workplace Health 2

Halifax Seminar on Workplace Health 2

Program Overview: Halifax Seminar 2

Summary of Proceedings 3

Participants' Assessments 16

Background

Issues of workplace health and wellness are an ongoing priority for the Canadian Labour and Business Centre (CLBC), which is a joint organization founded on strong membership from the main workplace parties – business and labour. The CLBC and its Board of Directors believe that approaches which promote workplace health and wellness are in the best interests of both employers and workers – a clear 'win-win'. In particular, in a period of anticipated growing skill shortages, those employers who pay attention to workplace health issues will have a competitive advantage over others in recruiting and retaining workers with much-needed skills.

As part of its efforts to improve our collective understanding of healthy workplace concepts and to promote healthy workplace practices more broadly within the business and labour communities, the CLBC carried out case studies on the safety and health initiatives of 13 Canadian workplaces. The cases were selected because their approaches to workplace health are innovative and effective in improving workplace safety and health, and in improving business performance. It was felt that the case study approach would be a persuasive way to promote these practices and encourage their adoption by other organizations.

The case studies were carried out between September, 2001 and November, 2003. The 13 organizations that participated in the studies were drawn from six provinces, varied in size from 30 to 7,300 employees, reflected public and private sector organizations ranging from hospitals to steelmakers, and included both unionized and non-unionized workplaces. This variety reflected an important objective of the study, which was to explore the form that workplace health initiatives took in vastly different types of workplaces and try to derive common features of these.

Each of the 13 case studies features:

- The comprehensiveness of the organization's workplace health initiatives;
- The process by which the workplace health initiatives were developed, including the roles of unions/employees in this process;
- The relationship between the workplace health initiatives and the organization's overall business strategy;
- The impacts of the workplace health initiatives on both employee health and organizational performance.

In addition to the individual case studies, the CLBC prepared an overall summary document outlining the key features common to these workplaces and their workplace safety and health initiatives. The case studies and the overall summary document are available on the CLBC's website.

Regional Seminars on Workplace Health

To promote healthy workplace practices more broadly within the business and labour communities, the CLBC is hosting a series of regional seminars on workplace health and wellness[1]. The purpose of the seminars is to share the results of case studies on innovative workplace health practices, in order to demonstrate the value of these practices in enhancing employee health and workplace performance, and in reducing health-related costs. The overall goal is to encourage management, unions and employees to initiate and/or maintain workplace health practices.

Halifax Seminar on Workplace Health

The second regional seminar – *Workplace Health Works!* – was held in Halifax, Nova Scotia on November 18-19, 2003. The event drew a total of 49 participants from a variety of sectors and constituencies. About one third were representatives of business establishments, while 10% were representing labour groups, and a further 37% were from government organizations. The remaining participants were comprised of representatives from other organizations. CLBC staff were also in attendance.

Program Overview: Halifax Seminar

The evening session of the Halifax seminar began with opening remarks from Christine Tanner, Deputy Minister of Labour, Saskatchewan and CLBC Board member. This was followed by a panel discussion involving Dr. Lydia Makrides, Director of the Atlantic Health and Wellness Institute, and Jane Farquharson, Executive Director of the Heart and Stroke Foundation of Nova Scotia. In the first presentation, Dr. Makrides presented the results of studies on the business case for workplace health, and she provided an overview of the Institute's current activities, including a study on the effects of employee wellness programs on cardiovascular risk factors. During her presentation, Ms. Farquharson discussed, among other topics, the *HealthWorks* project, which involves working with three local workplaces for implementing a workplace health strategy. The two presentations set the stage for the second day of the seminar by laying out some of the key principles and possible outcomes of workplace health programming.

The full-day session of the Halifax seminar was opened by Rick Clarke, President of the Nova Scotia Federation of Labour. The main part of the day's agenda featured presentations by representatives of both management and unions/employees from three different workplaces, one of which had been documented among CLBC's initial case studies. The featured presentations were from:

- Human Resources Development Canada, PEI Region
- Seven Oaks General Hospital, Winnipeg, Manitoba
- Hershey Canada Inc., Moirs Plant, Darmouth, Nova Scotia

---

[1] Funding support for these seminars is provided through the Population Health Fund (Health Canada) and the Labour Market Partnerships Program (HRDC).

Presenters described the key features of their respective workplace health initiatives and their link to corporate strategy; assessed the role of management and union/employees in the development of the initiatives; and commented on the impacts of the initiatives on both employee health and workplace performance.

Key components of the seminar were the roundtable sessions that followed the featured presentations. The roundtable discussions were led by pre-assigned facilitators at each table, and explored questions relevant to the case study presentations. Participants were pre-assigned to tables to ensure a good cross-section of views and a constructive and lively exchange of experience and perspective.

The seminar was concluded by remarks from Fred Morley, Vice President and Chief Economist, Greater Halifax Partnership.

Summary of Proceedings

The following summary of seminar proceedings has four main components:

1. Key messages from the Seminar. These are common themes which emerged from seminar presentations and discussions.

2. Excerpts from the opening remarks made by Rick Clarke, President of the Nova Scotia Federation of Labour.

3. Summary of Roundtable Discussions. Participants engaged in lively facilitated discussions using information from the presentations and from their own experience, to answer pre-assigned questions.

4. Participants' Assessments. These include selected comments from participants on the value of the Seminar.

The PowerPoint slides prepared and presented in the opening session and by some of the featured workplaces can be accessed directly from the CLBC web site.

Key Messages from the Seminar

The three workplaces which made presentations – indeed, all thirteen of the workplaces which CLBC described and summarized in its case study research – demonstrated a rich variety of experience and practice in the field of workplace health and wellness. Yet, as the presentations and roundtable discussion summaries clearly indicate, there were common themes which applied across all the workplaces discussed. These included the following:

1. **Workplace health pays**. All presenting workplaces pointed to benefits, either in terms of employee health indicators ('human' goals) or in terms of workplace performance and 'bottom line' indicators (business or financial goals). While the indicators varied in terms of their focus and formality, they were sufficient to convince the workplaces to continue with their workplace health activities.

2. **Workplace health must be an integral part of the organization's business strategy**, rather than a 'nice-to-have' add-on. This begins with the crucial role of leadership in expressing this priority, supported by genuine employee participation, with the involvement of unions, if present. But employees are much more than 'program participants'; they must first 'buy into' and support the workplace health culture within which individual initiatives are put forward.

3. **Impacts take time to be seen and recorded,** yet monitoring and measurement of impact is critical to the sustainability of the initiatives. There is not an absolute standard or requirement on what constitutes 'acceptable' impact indicators. Yet what is critical is whether the organizations themselves find these indicators sufficiently convincing to justify the continued investment in workplace wellness.

4. **Workplace health is one sign of organizational excellence**. In a real sense, workplace health constitutes only one dimension on which the excellence of organizations might be assessed. In the final analysis, all the participating organizations conveyed an impression of being well-run – an impression which would likely hold whether viewed through the lens of workplace health or from some other perspective. The conclusion is that workplace health and good overall management are essentially inseparable.

Excerpts of Opening Remarks by Rick Clarke, President of the Nova Scotia Federation of Labour

'When you look at our workplaces today and compare them to 20 or 30 years ago, many people believe there has been real progress. And they are right. Today, workplaces for the most part are cleaner and safer, partially due in no small measure to the labour movement, which has pushed hard for improvements in occupational health and safety. Unions have been able, first in collective agreements and then in basic rights legislation,

to ensure that workplaces are safe. We have helped to develop health and safety regulations and have worked to gain new provisions for workers from many hazards.

However, we also know that the world of work keeps evolving. New technologies and other changes in production have seen an increase in repetitive strain injuries. New and unknown chemical compounds continue to be introduced in the work environment. There is increased reporting of higher levels of stress due to increases in workloads. In addition, as the workforce ages, more cases of disease – some attributed to the environment and some to earlier workplace exposures – are being recorded. Not all of these changes are accommodated in current provisions and this gives us some concern.

Our members, like working people everywhere, want to know when they get up every morning and go to their place of work; they will at the end of the day come home to their families safe and whole. We know that is not always the case.

I am sure that everyone in this room knows the history of Westray. There were 26 miners who knew they were working in an unsafe environment but could not get anyone, at any level of government, to address the problems. The result we know: they paid with their lives. We do not want to see another Westray in this province or in any other part of Canada for that matter. We do not want to be put in the position of having to challenge provincial governments and Workers Compensation Boards in order to protect the health of our members.

Today you will hear presentations from three very different workplaces, all of which have implemented programs designed to improve the work environment. They may not be perfect. There may be some bumps along the way. But at the end of the day, these programs may help to make things better for working people.

We in the labour movement would rather be working with employers, with government, and with Workers Compensation Boards to ensure a healthy and safe workplace for everyone. We want to build a strong framework from the bottom up. We want to be active participants. We do not want solutions imposed upon us and we certainly do not want to be challenging decisions after the fact.'

Summary of Roundtable Discussions

Participants engaged in lively discussions, using information from the seminar presentations as well as their own experiences to answer two sets of questions (one in the morning, the other in the afternoon):

Set One

- Based on what you've heard so far, what are the most important challenges to implementing workplace health initiatives?
- What types of action or strategies could work in meeting these challenges?

Set Two

- Based on the presentations today, what is the key 'message' you are taking away?
- As you consider possible workplace health initiatives in your own workplace: What resources will be important in implementing these initiatives? How important will it be to measure the impacts of these initiatives on employee health and workplace performance?
- What roles should employers, workers and government play in promoting workplace health?

At each roundtable, the facilitator or designate was asked to record key elements of the discussion. These notes were then organized and summarized by CLBC staff to capture key themes and messages.

Most Important Challenges to Implementing Workplace Health Initiatives

Attitudes of managers and employees; workplace culture

Overcoming attitude barriers of managers – effectively obtaining buy-in – represents a significant challenge that was identified by several participants. The point was made that workplace health involves more than technical programs; it involves changing attitudes of leadership and changes in workplace culture. On a related note, several participants observed that the existing learning and training policies and culture of the workplace may not be conducive to the implementation of a workplace health approach. One participant noted that changing the workplace culture to one that is more wellness-aware can be difficult, given that many work environments are not healthy, focusing on grievances and the collective bargaining framework as a means to establish or manage employment relationships.

Several reasons exist as to why some managers may be displaying non-supportive attitudes toward workplace health practices. One such reason is the tendency for some managers to be reactive, as opposed to adopting a more proactive approach to employee and organizational health, particularly in situations when crises happen and managers must juggle conflicting priorities.

Related to this challenge is the importance of senior management commitment and leadership. The lack of commitment exhibited by managers may often be related to a lack of knowledge or understanding about the business case for workplace health, highlighting the importance of providing information and disseminating research findings on this topic. One result is that managers remain unconvinced that the benefits brought about by adopting a workplace health approach can outweigh its costs. In the public sector, absence of leadership may mean that workplace health issues will not be addressed by individual departments, as they will wait for a central agency to address the issue on a cross-departmental basis. The danger is that a complete absence of action may result.

Employee/organizational resistance

Employees are often cynical of management-led initiatives and, in this context, one significant challenge is to build up a critical level of trust and to keep promises. Obtaining staff buy-in can prove to be challenging, particularly in organizations and workplaces where staff involvement or commitment to the organization is not a given. Often times, employees remain unconvinced of the benefits of workplace health and fail to participate in the programs and initiatives offered. In this context, it may be helpful to enact measures to give employees control over the process. Motivating employees to take an interest in these issues remains a challenge and younger employees, in particular, may feel they do not need the wellness programs.

In addition, in many workplaces new wellness initiatives or strategies may need to be coordinated with, or integrated into existing OH&S activities. However, some OH&S committees are not effective partners in this regard, because they often exist within a strict regulatory framework. As a result, it is often difficult to embed a workplace health strategy within the OH&S committee. One alternative is to establish a separate wellness committee – discussed in some CLBC's case studies – but some links must be established between the wellness and the OH&S committees.

At another level, organizations made up of multiple units, or scattered in different locations, may encounter barriers to implementation given each unit's or location's specific needs, occupational make-up, and circumstances. One challenge is to be able to deliver services to several areas, trying to balance diversity and integration. Multi-site employers, particularly if the sites are geographically dispersed and the number of employees small, can render the cost of some initiatives prohibitive. On a related note, restructuring and reorganization can result in the elimination of workplace health initiatives if the fundamental will is not there to keep them.

Inadequate resources to plan and execute

The lack of resources – time, money or infrastructure – has also been identified as an important challenge to implementing workplace health practices. Several workplaces rely upon their managers' and employees' free time to plan, design or implement employee wellness initiatives or strategies, and it is often difficult for them to find the time required to fulfill their obligations. Managers, it was said, are often overloaded, so that much of their time is devoted to 'putting out fires,' moving from one crisis to the next. More generally, finding adequate resources when everything is already on a tight budget can be difficult.

As a counterpoint, mention was made that a wide range of workplace health initiatives do not cost very much, particularly in cases where the organizations can use their fixed assets or other internal resources at no or little marginal cost.

Along the same lines, finding and supporting a champion – or a staff person dedicated to workplace health activities – constitutes a challenge to smaller organizations, or to those with conflicting priorities. One participant mentioned that even when one champion or

dedicated individual can be found and nurtured, heavy reliance upon such an individual for implementing and sustaining workplace health practices has its own dangers.

Communications and information on best practice

There was near consensus that broader dissemination of workplace health practices is hindered by a lack of knowledge about the benefit-cost ratios of workplace health. There was recognition that the business case for workplace health has been made – particularly in Europe and the United States, but this knowledge has not been transferred to the workplace. Furthermore, there is a tendency for managers to focus only on the cost side, without looking at the benefits and returns. In some workplaces – such as in health care –, resources and information are needed about how to develop analyzes of the impact of wellness initiatives on organizational outcomes.

The point was made that the business case for workplace health may be more difficult to make to small businesses, since many of them do not offer sick leave benefits to their employees. Given that, the case for workplace health should be made on the basis of how it can reduce turnover and increase retention, which has the potential to reduce training and hiring costs. That said, small businesses have the ability to make change happen more quickly and easily, given the importance they attach to communications and the employment relationship.

On a separate note, mention was made that there is often a lack of communication between HR personnel and senior management, the former sometimes 'working in a silo' and being removed from program personnel. The need exists, thus, to have these two groups working hand in hand for developing and implementing a workplace health strategy.

Communications are often lacking between senior managers and line managers. The latter group do not always know the cost of promoting a healthy workplace, and of the impacts healthy workplace programming can have on productivity and employee wellness. As a result, they are missing essential information that would allow them to better understand the relation between workplace health and competitiveness. Support from line managers is essential if any management-driven workplace health approach is to succeed.

The elusive nature of mental health

One particular challenge associated with the implementation of workplace health practices is the difficulty in dealing with the stress-mental health continuum. There is reluctance in many workplaces to deal with mental illness in the same way physical health is addressed, and the tools for diagnosing this type of illness are not well known. On the preventive side, for example, the question of how to identify depression in the workplace is relevant.

The issue of confidentiality

Several participants thought that the issue of confidentiality could be problematic, to the extent that personal health information may need to be collected, analyzed and reported on. To the extent that the collecting of such information comes with a guarantee that it will be shared only with individual employees, or that only aggregate results will be used, this issue should not represent a major obstacle to designing and implementing health-related wellness initiatives. In this regard, confidentiality, neutrality, and the presence of an external partner may be crucial in dealing with sensitive, individual health matters.

Action or strategies that could work in meeting these challenges

Supporting legislation

In one province, workplace stress has been recognized in a court case as a compensable health risk. This case may change workplace practices and encourage employers to pay more attention to employee wellness and workplace health practices. On a related note, Bill C45, which was passed in Nova Scotia, may further encourage managers to adopt more proactive workplace health strategies, since they can be held accountable for employee illness under certain circumstances.

Promotion campaign

Several ideas were expressed under the general rubric of promoting workplace health practices. One participant mentioned that SMEs are particularly difficult to involve in workplace health practices, but that such practices could be promoted more effectively by integrating them into a broader retention/recruitment strategy. Detailed and accurate data on the cost of absenteeism and employee illness could be used for promoting the strategy. One participant mentioned the need to do a full cost accounting of STD/LTD/replacement costs, and training costs. Along the same lines, linking workplace health strategies to skills, learning and the aging workforce issue could appeal to managers and business owners.

Starting small and building on success

Organizations with limited resources or with a large number of employees and/or work units would be well advised to start small – perhaps by way of pilot projects – in order to learn about what works in their own workplace and what doesn't. Such a strategy would allow the organizations to build on early success, get buy-in from employees and managers alike, and develop more elaborate or formal workplace health strategies.

Another approach is to build, as a start, on areas of mutual interest and concern to both employer and employees, such as health and safety. From this point on, a more collaborative approach can be developed. The point was made also that, even at the start, wellness teams/committees should be diversified enough to reflect the numerous views and needs of the workforce.

Accessing expertise and knowledge

Increased attention on developing a persuasive business case for senior leaders and managers has been put forward as an important strategy. Making the business case for workplace health to managers, employers and staff could be easier if access to 'experts' in the field and relevant information was readily available. In particular, easily comprehensible information on the business case for workplace health would be desirable.

Other strategies

The best way to raise awareness about and knowledge of workplace health practices could be, according to one participant, to introduce healthy workplace concepts as part of regular management and leadership training, or as part of the school curriculum in business programs. The importance of managers' involvement and leadership has been recognized by many. Leaders, including CEOs and CFOs, need to be involved, and they should be attending events such as this Halifax seminar.

A different approach would be to build accountability for workplace health into manager job descriptions. By making managers accountable for their track record in meeting workplace health targets – and perhaps by linking their achievement of such objectives to evaluation and pay, the uptake on workplace health practices could dramatically increase.

Stress and mental illness can lead to productivity loss and absenteeism, yet most employers do not appear to have a comprehensive response package that would allow them to deal with these workplace issues. One participant recommended that a well-developed set of initiatives designed to deal with stress leaves and mental illness be integrated into workplace health approaches. Another mentioned that employers have a duty to accommodate employees with mental illness, just as they have in case of physical illness.

One voice was heard to the effect that companies must be more forceful and proactive in securing the participation of employees in wellness programs. Explicitly keeping records of participation and attendance, and following up with non attendees, is one strategy that was mentioned. Another was to make wellness an explicit part of an employee's employment contract. These opinions, however, were shared among a minority of participants.

Employers can also organize wellness fairs, featuring local health and wellness agencies and services, in order to build awareness of workplace health. Allowing employees to attend these events on company time could add to their motivation and demonstrate the employer's commitment to the initiative. Employee awareness can be further encouraged by asking them, for instance, to log all their daily activities and see if opportunities can be found to introduce more active approaches into their agendas.

Key message being taken away

No silver bullet

Given that workplaces are markedly different, wellness programs must be tailored to individual workplaces in order to reflect particular circumstances and needs. Likewise, all parties must be brought to the table in order for workplace health to become a priority. That said, the point was made also that there is no need to reinvent the wheel; information and practices already exist that can be adapted.

Common sense also dictates that long-term commitment, persistence and patience can come a long way in ensuring that obstacles and challenging organizational changes such as shift work, building and workforce expansion, employees' lack of enthusiasm, etc. be overcome. On this issue, one participant remarked that it is impossible to obtain 100% participation, and that expectations have to be realistic.

The importance of communications

The point was made that the importance of workplace health cannot be over communicated. Communications needs to be frequent and bilateral, involving managers and employees. Furthermore, in unionized workplaces, it was pointed out that more upfront, developmental work needs to be done with unions, starting with the recognition that common interests exist. Unions must be brought into the wellness initiative early on. Employees' enthusiasm can also be helpful in convincing reluctant unions.

The importance of leadership

Leadership is key to changing workplace culture, and champions on both the management and the employee/union side can significantly help make workplace health happen. In addition, the commitment of senior management to a workplace health strategy could help deal with issue of lack of time and resources. Such a level of commitment should be embodied, according to some participants, in an appropriate corporate vision that includes statements about the wellness of employees.

To the extent that they could count of their senior manager's support, middle managers might be better able to block off the time needed to manage workplace health initiatives. In addition, the point was raised that management needs to back up commitment with resources. As an alternative to financial resources, committing in-kind contributions of working hours could be effective. Beyond all that, recognition was given to the fact that someone must be made accountable for the success of workplace health initiatives, or else they may fail for lack of energy, commitment and direction. Another observation is that, if we accept the fact that leadership is crucial, leadership development becomes important.

Importance of demonstrable, pertinent evidence

Several participants were struck by the evidence presented by the Atlantic Health and Wellness Institute. The point was made that close-to-home examples that are credible and

well documented can be powerful influencers. On a related note, someone observed that health risk assessments can be great motivators and a means to influence those who do not normally participate in wellness activities.

Benefits of contracting out

Some participants were favorably impressed by the numerous advantages brought about by resorting to contracting out for the delivery of specialized workplace health services and programs. Contracting out makes it possible to deal with the issues of confidentiality, objectivity, access to expert advice, and lack of internal resources in a sensitive and cost effective matter. In addition, outside expertise may represent an effective means of jump starting a workplace health strategy.

Other observations

Awareness of workplace health issues seems to be growing in Nova Scotia, reflecting an increased awareness of health issues in general, and the extremely poor ranking of Atlantic Provinces on a wide range of health measures. The 'platform is burning' and something must be done. While the province may be winning the war on smoking, it is losing ground in terms of obesity.

The focus on workplace health strategies should be on emotional and spiritual health, rather than just physical health. Aboriginal concepts, or those of other cultures, may be relevant in this respect.

Resources that will be important for implementing workplace health initiatives

Time and money are key

A strong sense emerges that both time and money are important. In particular, finding a single staff person dedicated to the development of workplace health programs could be crucial in some workplaces, and doing so requires resources. Furthermore, some initiatives such as extensive health risk assessments can be expensive and, therefore, be out of reach for some organizations. Resources may also be required to recognize good workplace wellness outcomes, in the form of prizes, commendations, etc.

As a counterpoint, some participants agreed that will may be more important than resources. Experiences in their workplaces suggest that adequate resources could be available to create and implement new initiatives, but will can be lacking. In relative terms, the cost of most workplace health initiatives is not perceived to be high.

Information

Information as to where resources to design or implement workplace health initiatives are available should be considered important, particularly for smaller worksites. For these worksites, additional support may be provided by encouraging them to form partnerships with larger, better-resourced organizations. Alternatively, there may be a way for these

smaller organizations to pool resources and form networks for collaboration on workplace health, following the Nova Scotia example.

The point was made also that a well thought out communications plan should be considered a priority, given the importance of a workplace culture that is compatible with employee wellness, and the resistance management and employees may initially have toward workplace health.

Importance of measuring the impacts of initiatives on employee health and workplace performance

Generally speaking, participants agreed that measurement of impacts and outcomes is very important, in order to justify a continued allocation of resources to wellness initiatives. Some participants were adamant in their belief that an evaluation component must be integrated into any workplace health strategy. One participant mentioned that such an evaluation must be based on the recognition that some results may not be immediate. Another indicated that short-term measures could focus on participation and process, and improved risk factors, while long-term measures could include absenteeism, insurance costs, accidents, employee turnover, productivity, etc. More generally, evaluation activity must be related closely to goals and objectives.

The importance of good baseline measurements was also recognized. While the relevance and usefulness of health risk assessments were highlighted, the utilization of surveys and other measures of organizational health and satisfaction was promoted. One participant observed that organizations that regularly conduct customer satisfaction research may be in a good position to adapt this expertise to wellness programs, for example by designing organizational health surveys.

Another participant indicated that often the challenge is to sift through vast amount of data, hence the importance of selecting relevant data and of identifying what can constitute a good trailing or leading indicator.

Roles of employers, workers, government and other in promoting workplace health

A general point was made to the effect that all stakeholders have a role to play in promoting and implementing workplace health. Essentially, this is about forming networks of players that are required to invoke widespread community and social change, as well as changes within the workplace.

<u>Government role</u>

Mention was made that government can play an essential awareness promotion role, going as far as suggesting that its role is to promote healthy workplace practices as an important societal value. Some participants advocated the creation of provincial Ministry of Wellness or Ministry of Health Promotion. While it was recognized that Directorships of Health Promotion may exist in some jurisdictions, it should be more than just an office or a person, in order to gain more profile.

An important, parallel government role would be to promote a preventive approach to workplace health and injury. The point was made that such promotional efforts be directed to the workplace, given that a majority of Canadians spend a large number of hours in a work environment. Information on models, toolkits and on Return on Investment would be central to such promotional activity. Outside the workplace, government may have a role to play by encouraging the development of programs for active children in schools.

Given their ability to influence behavior through fiscal or other measures, federal and provincial governments could devise tax and other incentives that would encourage employers, on the one hand, and employees, on the other, to adopt workplace health measures. They could also subsidize research on the business case for workplace health. Finally, government can act as a model employer, by implementing and disseminating information about its own innovative workplace health practices.

Employers role

Employers have an important role to play, in that they must be accountable for their actions in areas of health and safety. The positive side of this obligation is the recognition that managers should be rewarded and recognized when successes happen.

More generally, employers must make tangible – personal and financial – investments in workplace health, in order to ensure and create company commitment, just like one can expect employees, in some instances, to make (even nominal) contributions as a means to foster employee buy-in. They could also, as was suggested, include health and wellness programs and benefits as part of company benefit plans, but allow flexibility so that employees can meet their own specific needs. By 'walking the talk' and participating in wellness initiatives, managers can give those initiatives credibility, encourage others, and reinforce positive attitudes.

Others

Unions can play an active role if brought in appropriately and early enough. Workplace health and safety are natural topics for joint management-labour action in a collaborative, rather than confrontational, manner. Unfortunately, there appears to be a tendency to bring them too late, which creates problems.

Consultants and designers of wellness programs may also have a role to play. They must be able to demonstrate how their programs and strategies can produce positive, advantageous ROI. An important consideration is that, given the various means by which employers can invest and generate positive ROIs, there needs to be a demonstration that investment in workplace health is equal or superior to other kinds of investments.

Given the *Workers Compensation Board's* active involvement in occupational health and safety, it is only logical that it plays a role in the promotion of workplace health. One participant suggested that, given its clout, WCB could provide financial incentives or disincentives as a means to encourage employers to adopt proactive workplace health measures. The central objective would be to create an environment in which employers

can take on 'healthy workplace habits.' Along the same line, one suggestion was to develop and implement ISO standards for wellness, which would include approved guidelines for a healthy workplace.

The *media* can also play a meaningful role in promoting workplace health. The Participaction campaign illustrates how effective the media can be in promoting widespread societal changes. Building on successes of this nature, the media can play a significant role via a targeted campaign designed at changing the organizational culture of businesses with respect to workplace health.

Not to be forgotten, mention was made that every *worker* has to be responsible for his or her own wellness, and perhaps to that of their colleagues. This notion of respect at work seemed to echo the *Neighbour@Work* project presented by HRDC PEI. One participant mentioned that employees need to take some accountability for their own health, and practice a healthy lifestyle outside of the work environment.

On a final note, there could be a role as well for doctors to be more prevention-oriented and less exclusively focused on treatment.

Participants' Assessments

In organizing this seminar, the Canadian Labour and Business Centre reflected its strong belief in the value of a 'proactive,' practical dissemination of research findings to workplace representatives who can use them. In their written comments as they evaluated the seminar, participants universally appreciated the opportunity to hear the experience of other workplaces that were wrestling with common problems. Specific comments varied, but the following examples of commentary indicate that participants appreciated the event:

- "It's great to get all the stats to support our case for health and wellness."
- "Actual work cases that demonstrate how different organizations chose to address issues; real life examples are very valuable."
- 'I thought I would have to roll out a complete plan. I now believe I can start with smaller programs and grow from there.'
- 'Some cases focused on personal health, while one in particular focused on the psychosocial aspects of health, which is very important.'
- "Very enjoyable sessions; will take many good ideas back to my work."
- "It is important to learn more about what my department could do to help improve employee wellness."

For some participants, the presentations reinforced the notion that their own initiatives were on the right track. Others who may not be well advanced on this issue were interested in learning about real life applications, models and approaches that can be relevant to their own situation. Different participants thus derived different specific value from the event.

Perhaps above all came the realization, as one participant put it,

- "There is no one way to do this. You must deal with the realities of each individual workplace; it is not possible to prescribe one program for all workplaces. "

These comments demonstrated that while research has its value and its place, it risks being ignored unless actively shared and disseminated. There are significant benefits to additional effort to put practical examples in front of practical workplace people. Reflecting these conclusions and observations, the Canadian Labour and Business Centre will replicate this seminar elsewhere in Canada, learning and improving the program as it goes.

Atlantic Health and Wellness Institute
AHWI

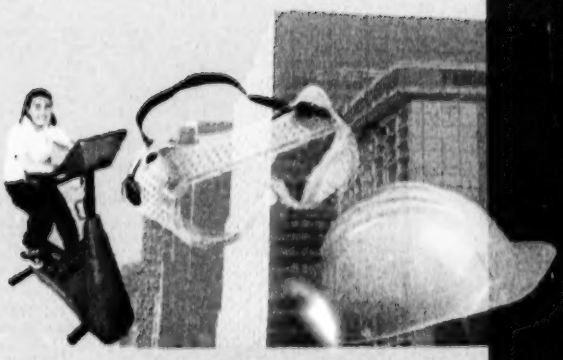
Centre syndical et patronal du Canada
Canadian Labour and Business Centre

Le santé en milieu de travail, ça rapporte!

Un atelier sur les pratiques novatrices de santé en milieu de travail

Actes

Halifax, Nouvelle-Écosse
Novembre 2003



La santé en milieu de travail, ça rapporte! Un atelier sur les pratiques novatrices de santé en milieu de travail
Actes (Halifax, Nouvelle-Écosse)

ISBN 0-921398-72-7
Décembre 2003

Le CSPC est une tribune nationale unique en son genre en matière de dialogue et de recherche sur le marché du travail et les compétences au Canada. Ses administrateurs comprennent des représentants du milieu syndical, du patronat, du gouvernement et du secteur de l'enseignement. Le CSPC applique une démarche équilibrée et universelle à tous les aspects de ses recherches et de ses activités de consultation dans le vaste domaine du marché du travail.

Le CSPC est profondément reconnaissant de la contribution financière du Programme de partenariat syndical-patronal de Développement des ressources humaines Canada et du Fonds pour la santé de la population de Santé Canada. Les opinions exprimées dans le présent document ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada. L'atelier a été organisé en collaboration avec l'Atlantic Health and Wellness Institute.

Ce document est affiché à www.cspc.ca

N° d'enregistrement TPS R100767268

Table des matières

Contexte 1

Ateliers régionaux sur la santé en milieu de travail 2

Atelier de Halifax sur la santé en milieu de travail 2

Aperçu du programme : Atelier de Halifax 2

Résumé des délibérations 3

Évaluations des participants 17

Contexte

La santé et le mieux-être en milieu de travail sont une priorité permanente du Centre syndical et patronal du Canada (CSPC), une organisation mixte à laquelle participent fortement les deux principales parties du milieu de travail – le patronat et les syndicats. Le CSPC et son Conseil d'administration sont convaincus que les mécanismes qui favorisent la santé et le mieux-être en milieu de travail servent les intérêts des employeurs et des travailleurs – tout le monde y gagne clairement. Dans un contexte de pénuries croissantes de compétences, les employeurs qui porteront attention à la santé en milieu de travail jouiront d'un avantage concurrentiel pour recruter et garder des travailleurs possédant les compétences requises.

Afin d'améliorer la compréhension collective des notions de santé en milieu de travail et de promouvoir plus largement des pratiques saines dans les milieux patronaux et syndicaux, le CSPC a réalisé des études de cas sur les initiatives en matière de santé et de sécurité dans treize milieux de travail canadiens. Ces études de cas ont été choisies parce que leurs approches relatives à la santé en milieu de travail sont novatrices et efficaces pour améliorer la santé et la sécurité au travail, ainsi que le rendement de l'organisation. Le CSPC estimait que les études de cas seraient un moyen convaincant de promouvoir les pratiques examinées et d'encourager leur adoption dans d'autres organisations.

Les études de cas ont été réalisées entre septembre 2001 et novembre 2003. Les treize organisations qui y ont participé étaient issues de six provinces; comptaient de 30 à 7 300 employés; reflétaient les secteurs public et privé, allant des hôpitaux aux aciéries; et comprenaient à la fois des milieux de travail syndiqués et non syndiqués. Cette variété délibérée correspondait à un important objectif du projet, soit explorer les formes que prenaient les initiatives de santé en milieu de travail dans des milieux très différents et tâcher d'en tirer des caractéristiques communes.

Chacune des treize études de cas décrit :

- la nature exhaustive des initiatives de santé en milieu de travail dans l'organisation;
- le processus d'élaboration des initiatives, notamment les rôles des syndicats et des employés dans ce processus;
- les liens entre les initiatives et la stratégie d'affaires globale de l'organisation;
- les incidences des initiatives sur la santé des employés et le rendement de l'organisation.

En plus des diverses études de cas, le CSPC a préparé un résumé décrivant les traits communs entre les milieux de travail et leurs initiatives en matière de santé et de sécurité au travail. Les études de cas et le résumé sont affichés sur le site Internet du CSPC.

Ateliers régionaux sur la santé en milieu de travail

Afin de promouvoir plus largement des pratiques de santé en milieu de travail dans les milieux patronaux et syndicaux, le CSPC organise une série d'ateliers régionaux sur la santé et le mieux-être en milieu de travail[1]. Ces ateliers ont pour but de diffuser les résultats d'études de cas sur des pratiques novatrices de santé en milieu de travail, afin de démontrer l'utilité de ces pratiques comme moyen d'améliorer la santé des employés et le rendement du milieu de travail, et de réduire les coûts de santé. L'objectif général consiste à encourager le patronat, les syndicats et les employés à mettre en place ou maintenir des pratiques de santé en milieu de travail.

Atelier de Halifax sur la santé en milieu de travail

Le deuxième atelier régional – *La santé en milieu de travail, ça rapporte!* – a eu lieu à Halifax, en Nouvelle-Écosse, les 18 et 19 novembre 2003. Il a réuni 49 participants représentant divers secteurs et groupes. Environ le tiers représentaient le patronat, 10 % des groupes syndicaux et 37 % des organismes gouvernementaux. Les autres participants représentaient d'autres organisations. Des membres du personnel du CSPC ont également participé à l'atelier.

Aperçu du programme : Atelier de Halifax

La séance en soirée de l'atelier de Halifax a débuté par une déclaration de Christine Tanner, sous-ministre du travail de la Saskatchewan et membre du Conseil d'administration du CSPC, suivie d'une table ronde avec le D[r] Lydia Makrides, directrice, Atlantic Health and Wellness Institute, et Jane Farquharson, directrice générale, Heart and Stroke Foundation of Nova Scotia. Dans le premier exposé, le D[r] Makrides a présenté les résultats d'études faisant valoir l'importance de la santé en milieu de travail et un aperçu des activités en cours à l'Institut, notamment une étude sur les effets de programmes de mieux-être des employés sur les facteurs de risque cardiovasculaire. Dans son exposé, M[me] Farquharson a notamment décrit le projet *HealthWorks*, qui consiste à collaborer avec trois milieux de travail pour mettre en œuvre une stratégie de santé en milieu de travail. Les deux exposés ont planté le décor pour la deuxième journée de l'atelier en décrivant certains principes clés et résultats possibles des programmes de santé en milieu de travail.

La séance de l'atelier de Halifax échelonnée sur toute la journée du 19 novembre a été ouverte par Rick Clarke, président de la Nova Scotia Federation of Labour. Le programme de la journée a surtout compris des exposés de représentants du patronat et des syndicats/employés de trois milieux de travail, dont un qui avait été documenté dans les études de cas du CSPC. Les exposés ont été présentés par :

- Développement des ressources humaines Canada, Région de l'Île-du-Prince-Édouard

---

[1] Le financement de ces ateliers provient du Fonds pour la santé de la population (Santé Canada) et du Programme de partenariat patronal-syndical (DRHC).

- Seven Oaks General Hospital, Winnipeg, Manitoba
- Hershey Canada Inc., usine Moirs, Darmouth, Nouvelle-Écosse

Les conférenciers ont présenté les principales caractéristiques des mesures relatives à la santé prises dans leur milieu de travail respectif et le lien avec la stratégie de l'organisation; évalué le rôle de la direction et du syndicat ou des employés dans l'élaboration de ces mesures; et décrit les incidences des mesures sur la santé des employés et le rendement du milieu de travail.

Un élément clé de l'atelier était les tables rondes qui suivaient les exposés. Les discussions ont été dirigées par des animateurs désignés pour chaque table et ont exploré des questions liées aux exposés sur les études de cas. Les participants étaient désignés à l'avance à une table afin d'assurer, pour chaque table ronde, un bon éventail de points de vue et un échange constructif et animé d'expériences et de points de vue.

L'atelier s'est terminé par les observations de Fred Morley, vice-président et économiste en chef, Greater Halifax Partnership.

Résumé des délibérations

Le résumé des délibérations comporte quatre grands éléments :

1. Principaux messages de l'atelier. Il s'agit des thèmes communs qui sont ressortis des exposés et des discussions.

2. Extraits de l'allocution d'ouverture de Rick Clarke, président de la Nova Scotia Federation of Labour.

3. Résumé des discussions des tables rondes. Les participants ont eu des discussions animées, inspirées des renseignements fournis dans les exposés et de leur propre expérience, en vue de répondre à des questions établies à l'avance.

4. Évaluations des participants. Quelques commentaires des participants sur l'utilité de l'atelier.

Les diapositives en PowerPoint préparées et présentées à la séance d'ouverture et par certains des milieux de travail examinés sont affichées sur le site Internet du CSPC.

Messages clés de l'atelier

Les trois milieux de travail qui ont présenté des exposés – tout comme les treize milieux de travail que le CSPC a décrits et résumés dans ses études de cas – ont révélé une riche variété d'expérience et de pratiques en matière de santé et de mieux-être en milieu de travail. Pourtant, comme le démontrent clairement les exposés et les résumés des tables rondes, des thèmes communs à tous les milieux de travail sont évidents. Les points communs comprennent :

1. **La santé en milieu de travail est rentable**. Tous les milieux de travail qui ont présenté un exposé ont insisté sur les avantages, soit par rapport aux indicateurs de la santé des employés (buts « humains ») soit par rapport au rendement du milieu de travail et aux indicateurs de rentabilité (buts commerciaux ou financiers). Bien que leur orientation et leur précision varient, les indicateurs sont suffisants pour convaincre les milieux de travail de poursuivre leurs activités relatives à la santé en milieu de travail.

2. **La santé en milieu de travail doit faire partie intégrante de la stratégie d'affaires de l'organisation** et ne pas être simplement un complément utile. Il faut d'abord un rôle crucial de leadership pour exprimer cette priorité, appuyé par une véritable participation des employés, en collaboration avec les syndicats, s'ils sont présents. Mais les employés ne sont pas de simples « participants au programme »; ils doivent accepter et appuyer la culture de santé en milieu de travail dans laquelle s'inscrit chaque initiative.

3. **Il faut du temps avant de pouvoir voir et signaler les incidences,** mais il est essentiel de surveiller et de mesurer les incidences afin d'assurer la durabilité des initiatives. Il n'y a pas de norme ni d'exigence absolue sur ce qui constitue des indicateurs d'incidences « acceptables ». Ce qui est cependant essentiel, c'est que les organisations trouvent les indicateurs suffisamment convaincants pour justifier un investissement continu dans le mieux-être au travail.

4. **La santé en milieu de travail est un signe d'excellence organisationnelle**. En réalité, la santé en milieu de travail n'est qu'une façon d'évaluer l'excellence des organisations. En dernière analyse, toutes les organisations participantes ont donné l'impression d'être bien dirigées – une impression qui resterait probablement, que l'on se place du point de vue de la santé en milieu de travail ou d'un autre point de vue. La santé en milieu de travail et une saine gestion sont essentiellement inséparables.

Extraits de l'allocution d'ouverture de Rick Clarke, président de la Nova Scotia Federation of Labour

« Quand on compare les milieux de travail actuels à ceux d'il y a 20 ou 30 ans, bien des gens croient qu'il y a eu de réels progrès. Et ils ont raison. De nos jours, la plupart des milieux de travail sont plus propres et plus sûrs, en grande partie à cause du mouvement syndical, qui a beaucoup insisté pour que s'améliorent la santé et la sécurité au travail. D'abord dans les conventions collectives, puis dans la législation sur les droits fondamentaux, les syndicats ont pu s'assurer que les milieux de travail sont sûrs. Nous avons contribué à l'élaboration de règlements en matière de santé et de sécurité et nous nous sommes efforcés d'obtenir de nouvelles mesures de protection des travailleurs contre de nombreux dangers.

Mais nous savons également que le monde du travail ne cesse d'évoluer. Les nouvelles technologies et d'autres transformations de la production ont entraîné une augmentation des lésions dues aux mouvements répétitifs. Des composés chimiques nouveaux et inconnus ne cessent d'entrer dans les milieux de travail. On signale de plus en plus des niveaux de stress plus élevés à cause de la hausse de la charge de travail. De plus, comme la population active vieillit, on signale un plus grand nombre de maladies – certaines attribuées à l'environnement et d'autres à une exposition antérieure dans le milieu de travail. Ces changements ne sont pas tous pris en considération dans les dispositions actuelles et cela nous inquiète.

Nos membres, comme les travailleurs en général, veulent être convaincus, quand ils se lèvent le matin et vont travail qu'ils rentreront morceaux dans leur famille le soir en santé et avec tous membres. Nous savons que ce n'est pas toujours le cas.

Je suis convaincu que vous connaissez tous l'histoire de Westray. Vingt-six mineurs savaient qu'ils travaillaient dans un environnement dangereux, mais ils n'ont réussi à faire bouger aucun palier de gouvernement pour corriger le problème. Nous savons ce que cela a donné : ils ont payé de leur vie. Nous ne voulons pas d'autre Westray dans cette province ni ailleurs au Canada. Nous ne voulons pas être forcés de confronter les gouvernements provinciaux et les commissions des accidents du travail afin de protéger la santé de nos membres.

Aujourd'hui, vous entendrez les exposés de trois milieux de travail qui ont mis en œuvre des programmes visant à améliorer les conditions de travail. Ils ne sont peut-être pas parfaits. Il y a peut-être des cahots sur la route. Mais, tout compte fait, ces programmes améliorent le sort des travailleurs.

Le mouvement syndical préférerait collaborer avec les employeurs, les gouvernements et les commissions des accidents du travail pour assurer un milieu de travail sain et sûr pour tout le monde. Nous voulons créer une structure solide, en partant de la base. Nous voulons être des participants actifs. Nous ne voulons pas de solutions imposées et nous ne voulons certainement pas devoir contester des décisions après coup. »

Résumé des discussions des tables rondes

Les participants se sont lancés dans des discussions animées, s'inspirant des renseignements fournis dans les exposés et de leur propre expérience pour répondre à deux séries de questions (la première le matin et la seconde l'après-midi) :

Avant-midi

- D'après ce que vous avez entendu jusqu'ici, quelles sont les difficultés les plus importantes pour mettre en œuvre des initiatives de santé en milieu de travail?
- Quels types de mesures ou de stratégies permettraient de surmonter ces difficultés?

Après-midi

- Quel « message » clé tirez-vous des exposés d'aujourd'hui?
- Dans la perspective d'éventuelles initiatives de santé en milieu de travail dans votre milieu de travail : Quels grands obstacles faudrait-il surmonter pour mettre en œuvre de telles initiatives? Dans quelle mesure serait-il important d'évaluer les incidences de ces initiatives sur la santé des employés et le rendement du milieu de travail?
- Quels rôles devraient jouer les employeurs, les travailleurs et le gouvernement pour promouvoir la santé en milieu de travail?

À chaque table ronde, l'animateur ou le rapporteur désigné devait consigner les principaux éléments de la discussion. Ces notes ont ensuite été organisées et résumées par le personnel du CSPC afin de faire ressortir les principaux thèmes et messages.

Difficultés les plus importantes pour mettre en œuvre des initiatives de santé en milieu de travail

Attitudes des gestionnaires et des employés; culture du milieu de travail

Surmonter les attitudes des gestionnaires – obtenir une acceptation efficace – constitue une importante difficulté exprimée par plusieurs participants. Ils ont fait valoir que la santé en milieu de travail ne se limite pas à des programmes techniques, elle suppose aussi un changement d'attitude des dirigeants et des modifications de la culture du milieu de travail. Dans un domaine connexe, plusieurs participants ont fait observer que les politiques d'apprentissage et de formation et la culture du milieu de travail ne sont pas toujours propices à la mise en œuvre d'une stratégie de santé en milieu de travail. Un participant a indiqué qu'il est parfois difficile de rendre la culture du milieu de travail plus sensible au mieux-être, étant donné que de nombreux milieux de travail ne sont pas sains, puisqu'ils se fondent surtout sur les griefs et les négociations collectives pour établir ou gérer les relations d'emploi.

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'attitude négative de certains gestionnaires face aux pratiques de santé en milieu de travail. L'une d'elles est la tendance de certains d'entre eux à réagir aux problèmes plutôt que d'adopter une démarche proactive à l'égard de la santé des employés et de l'organisation, en particulier lorsque des crises éclatent et que les gestionnaires doivent composer avec des priorités qui s'opposent.

Un aspect connexe est l'importance de l'engagement et du leadership de la haute direction. L'absence d'engagement des gestionnaires tient souvent au fait qu'ils connaissent ou comprennent mal la valeur de la santé en milieu de travail, d'où l'importance de fournir de l'information et de diffuser les résultats des recherches à ce sujet. À cause de ces lacunes, les gestionnaires ne sont pas convaincus que les avantages de l'adoption d'une approche axée sur la santé en milieu de travail peuvent l'emporter sur les coûts. Dans le secteur public, l'absence de leadership peut souvent signifier que les divers ministères ne s'attaquent pas aux problèmes de santé en milieu de travail, car ils attendent qu'un organisme central s'en charge pour tous les ministères. Le danger dans ce cas est l'inaction.

Résistance des employés et de l'organisation

Les employés sont souvent cyniques à l'égard des initiatives pilotées par la direction. Dans ce contexte, une difficulté importante consiste à établir un niveau de confiance suffisant et à tenir les promesses. Il peut s'avérer difficile de faire accepter les mesures par le personnel, en particulier dans les organisations et les milieux de travail où la participation et l'engagement du personnel ne sont pas acquis. Souvent, les employés ne sont pas convaincus des avantages de la santé en milieu de travail et ne participent pas aux initiatives et programmes offerts. Dans ce cas, il peut être utile de prendre des mesures visant à permettre aux employés de contrôler le processus. Inciter les employés à s'intéresser à ces questions demeure problématique et les jeunes employés, en particulier, peuvent avoir l'impression qu'ils n'ont pas besoin des programmes de mieux-être.

En outre, dans de nombreux milieux de travail, il peut falloir coordonner les nouvelles initiatives ou stratégies de mieux-être ou les intégrer aux activités existantes de santé et de sécurité au travail. Mais certains comités de santé et de sécurité au travail ne sont pas des partenaires efficaces, parce qu'ils existent souvent dans un cadre réglementaire très strict. Il est donc souvent difficile d'intégrer une stratégie de santé en milieu de travail aux activités du comité de santé et de sécurité au travail. Une solution consiste à créer un comité du mieux-être distinct – dont il est question dans certaines études de cas du CSPC – mais il faut établir des liens entre ce comité et le comité de santé et de sécurité au travail.

À un autre niveau, la mise en œuvre peut être problématique dans les organisations constituées de nombreuses unités ou dispersées à plusieurs endroits, à cause des besoins, des caractéristiques et de la situation de chaque unité ou lieu de travail. Une difficulté consiste à offrir des services à plusieurs secteurs, en s'efforçant de trouver un équilibre entre la diversité et l'intégration. La multiplication des lieux de travail, en particulier si ces lieux sont géographiquement éloignés et si le nombre d'employés est peu élevé, peut rendre exorbitant le coût de certaines initiatives. Dans la même veine, la restructuration et

la réorganisation peuvent entraîner la disparition d'initiatives en matière de santé au travail si le désir fondamental de les maintenir n'existe pas.

Ressources insuffisantes pour planifier et exécuter

Une pénurie de ressources – temps, argent ou infrastructure – constitue un autre obstacle important à la mise en œuvre de pratiques de santé en milieu de travail. Plusieurs milieux de travail dépendent du temps libre des gestionnaires et des employés pour planifier, concevoir ou mettre en œuvre des initiatives ou stratégies de mieux-être et ces derniers ont souvent du mal à trouver le temps nécessaire pour s'occuper de ces tâches. Les gestionnaires sont souvent surchargés de travail, à tel point qu'ils consacrent la plus grande partie de leur temps à « éteindre les incendies », une crise n'attendant pas l'autre. De manière plus générale, il peut être difficile de trouver des ressources suffisantes quand les budgets sont déjà serrés.

En revanche, les participants ont indiqué qu'un grand nombre d'initiatives de santé en milieu de travail ne coûtent pas très cher, en particulier lorsque les organisations peuvent utiliser leurs immobilisations ou d'autres ressources internes à un coût marginal peu élevé ou inexistant.

Dans la même veine, trouver et appuyer un champion – ou un membre du personnel affecté aux initiatives de santé en milieu de travail – est problématique dans les petites organisations, ou dans celles où les priorités s'opposent. Un participant a indiqué que même lorsqu'il est possible de trouver et d'appuyer un champion, compter fortement sur lui pour mettre en œuvre et maintenir des pratiques de santé en milieu de travail n'est pas sans danger.

Communications et information sur les pratiques exemplaires

Les participants étaient presque tous convaincus que la diffusion des pratiques de santé en milieu de travail est entravée par un manque de connaissance des avantages-coûts de la santé en milieu de travail. Ils reconnaissaient que le bien-fondé de la santé en milieu de travail a été établi – en particulier en Europe et aux États-Unis – mais que cette connaissance n'a pas été transférée dans les milieux de travail. De plus, les gestionnaires ont tendance à ne s'intéresser qu'aux coûts, sans voir les avantages et les retombées. Dans certains milieux de travail – comme dans le secteur de la santé –, il faut des ressources et de l'information sur la manière d'analyser l'incidence des initiatives de mieux-être sur les résultats de l'organisation.

Certains ont fait valoir que le bien-fondé de la santé en milieu de travail peut être plus difficile à établir dans les petites entreprises, puisqu'un grand nombre d'entre elles n'offrent pas de congés de maladie à leurs employés. Dans ces cas, la justification de la santé en milieu de travail devrait reposer sur la capacité de réduire le roulement des effectifs et d'accroître le maintien en poste, ce qui peut réduire les frais de formation et d'embauche. Cela dit, les petites entreprises peuvent hâter et faciliter le changement, étant donné l'importance qu'elles attachent aux communications et aux relations d'emploi.

Dans un autre ordre d'idées, des participants ont mentionné qu'il y a souvent un manque de communication entre le personnel chargé des ressources humaines et la haute direction, les personnel RH travaillant parfois en vase clos et isolément du personnel chargé de l'exécution des programmes. Il faut donc amener ces deux groupes à travailler main dans la main pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de santé en milieu de travail.

Il y a souvent un manque de communication entre la haute direction et les gestionnaires hiérarchiques. Ces derniers ne connaissent pas toujours le coût de la promotion de la santé en milieu de travail et les incidences des programmes de santé en milieu de travail sur la productivité et le mieux-être des employés. Par conséquent, ils ne possèdent pas l'information essentielle qui leur permettrait de mieux comprendre le lien entre la santé en milieu de travail et la compétitivité. L'appui des gestionnaires hiérarchiques est essentiel pour qu'une approche de la santé en milieu de travail pilotée par la direction puisse réussir.

La nature indéfinissable de la santé mentale

Une difficulté particulière que pose la mise en œuvre de pratiques de santé en milieu de travail est liée au continuum du stress et de la santé mentale. De nombreux milieux de travail sont réticents à se soucier de la santé mentale au même titre que de la santé physique, et les outils de diagnostic de ce type de maladie ne sont pas bien connus. Afin de prévenir la maladie mentale, par exemple, il convient de savoir comment dépister la dépression dans le milieu de travail.

Confidentialité

Plusieurs participants estimaient que la confidentialité pourrait être problématique, dans la mesure où il pourrait falloir collecter et analyser des renseignements personnels sur la santé et présenter des rapports à leur sujet. À condition que la collecte de ces renseignements s'accompagne de la garantie que les renseignements ne seront communiqués qu'aux employés visés, ou que seuls des résultats globaux seront utilisés, la confidentialité ne devrait pas poser un obstacle majeur à la conception et la mise en œuvre d'initiatives de mieux-être. À cet égard, la confidentialité, la neutralité et la présence d'un partenaire extérieur pourraient être essentielles dans les domaines sensibles touchant à la santé des individus.

Mesures ou stratégies qui pourraient contribuer à surmonter ces difficultés

Législation

Dans une province, les tribunaux ont statué que le stress lié au travail constituait un risque pour la santé pouvant donner lieu à des indemnisations. Cette jurisprudence pourrait changer les pratiques en milieu de travail et encourager les employeurs à accorder plus d'attention au mieux-être des employés et aux pratiques de santé en milieu de travail. Dans cette veine, le projet de loi C45 adopté en Nouvelle-Écosse pourrait inciter davantage les gestionnaires à adopter des stratégies plus proactives de santé en

milieu de travail, puisqu'ils peuvent être tenus responsables de la maladie des employés dans certaines circonstances.

Campagne de promotion

Plusieurs idées ont été exprimées sous le thème général de la promotion de pratiques de santé en milieu de travail. Un participant a indiqué qu'il est particulièrement difficile de faire participer les PME à des pratiques de santé en milieu de travail, mais que ces pratiques pourraient être encouragées plus efficacement en les intégrant dans une vaste stratégie de recrutement et de maintien en poste. Des données détaillées et exactes sur le coût de l'absentéisme et de la maladie des employés pourraient être utilisées pour promouvoir la stratégie. Un participant a évoqué le besoin de comptabiliser tous les coûts de l'invalidité à court et à long terme, du remplacement, et de la formation. Dans la même veine, relier les stratégies de santé en milieu de travail aux compétences, à l'apprentissage et au vieillissement de la main-d'œuvre pourrait aussi intéresser les gestionnaires et les entrepreneurs.

Commencer petit et aller de réussite en réussite

Les organisations ayant des ressources limitées ou de nombreux effectifs et unités de travail auraient intérêt à commencer sur une petite échelle – peut-être par des projets pilotes – afin de découvrir ce qui fonctionne et ne fonctionne pas dans leur propre milieu de travail. Une telle stratégie leur permettrait de faire fond sur les premiers succès, d'obtenir l'acceptation des employés et des gestionnaires, et de concevoir ensuite des stratégies de santé en milieu de travail plus élaborées ou plus structurées.

Une autre façon de procéder consiste à s'occuper d'abord de questions et de préoccupations qui intéressent à la fois l'employeur et les employés, comme la santé et la sécurité. À partir de là, une démarche plus concertée peut être développée. Les participants ont également fait observer que, même au début, les équipes ou comités de mieux-être devraient être assez diversifiés pour refléter les nombreux points de vue et besoins des employés.

Accès au savoir-faire et aux connaissances

Les participants ont préconisé d'accorder plus d'attention à la présentation d'arguments persuasifs aux cadres supérieurs et aux gestionnaires. La justification du bien-fondé de la santé en milieu de travail aux gestionnaires, aux employeurs et au personnel pourrait être facilitée par l'accès à des « experts » du domaine et à l'information pertinente. En particulier, il serait souhaitable d'avoir accès à des renseignements faciles à comprendre sur les avantages de la santé en milieu de travail.

Autres stratégies

Selon un participant, la meilleure façon de faire connaître les pratiques de santé en milieu de travail pourrait être de présenter les concepts de la santé en milieu de travail dans le cadre de la formation courante en gestion et en leadership, ou des programmes d'études en gestion des affaires. L'importance de la participation et du leadership des

gestionnaires est largement reconnue. Les dirigeants, notamment les chefs de la direction et les chefs de la direction financière, doivent participer et ils devraient assister à des événements comme l'atelier de Halifax.

Une autre approche consisterait à inclure la reddition des comptes en matière de santé en milieu de travail dans les énoncés de fonction des gestionnaires. En rendant les gestionnaires responsables de l'atteinte d'objectifs de santé en milieu de travail – et peut-être en reliant l'atteinte de ces objectifs à l'évaluation et à la rémunération – l'acceptation des pratiques de santé en milieu de travail pourrait augmenter de manière spectaculaire.

Le stress et la maladie mentale peuvent entraîner des pertes de productivité et l'absentéisme. Pourtant, la plupart des employeurs ne semblent pas avoir mis en place des programmes exhaustifs qui leur permettraient de faire face à ces problèmes reliés au milieu de travail. Un participant a recommandé qu'une série bien développée de mesures relatives aux congés pour stress et maladie mentale soit intégrée aux stratégies de santé en milieu de travail. Un autre a indiqué que les employeurs ont le devoir d'accommoder les employés qui souffrent d'une maladie mentale, tout comme ils le font en cas de maladie physique.

Un participant a affirmé que les entreprises doivent être plus dynamiques et proactives pour obtenir la participation des employés aux programmes de mieux-être. Une stratégie mentionnée consiste à tenir explicitement des dossiers sur la participation et à s'enquérir des causes de la non-participation. Ces opinions étaient cependant exprimées par une minorité de participants.

Les employeurs peuvent également organiser des foires du mieux-être et faire connaître les services locaux de santé et de mieux-être, afin de sensibiliser le personnel à la santé en milieu de travail. Permettre aux employés de participer à ces activités sur leurs heures de travail pourrait accroître la motivation et démontrer l'engagement de l'employeur à l'égard de l'initiative. La sensibilisation des employés peut aussi être encouragée en leur demandant, par exemple, de consigner toutes leurs activités quotidiennes pour voir s'il est possible d'inclure des approches plus actives dans leur emploi du temps.

Message clé

Pas de solution miracle

Étant donné que les milieux de travail sont très différents, les programmes de mieux-être doivent être adaptés à chaque milieu de travail afin de tenir compte des situations et des besoins particuliers. De même, toutes les parties doivent avoir voix au chapitre afin que la santé en milieu de travail devienne une priorité. Cela dit, des participants ont aussi fait remarquer qu'il n'est pas nécessaire de réinventer la roue; il existe déjà de l'information et des pratiques qui peuvent être adaptées.

Le bon sens veut également que l'engagement à long terme, la persistance et la patience contribuent grandement à surmonter des obstacles et à permettre des changements organisationnels difficiles comme le travail par quart, l'expansion des effectifs et le manque d'enthousiasme des employés. À ce sujet, un participant a fait remarquer qu'il

est impossible d'obtenir une participation à 100 % et que les attentes doivent être réalistes.

Importance des communications

Les participants ont fait valoir qu'on ne saurait trop insister sur la communication de l'importance de la santé en milieu de travail. Les communications doivent être fréquentes et bilatérales entre les gestionnaires et les employés. De plus, dans les milieux de travail syndiqués, il faut prévoir une première phase de développement plus poussée avec les syndicats et reconnaître d'abord l'existence d'intérêts communs. Les syndicats doivent être mobilisés très tôt dans les initiatives de mieux-être. L'enthousiasme des employés peut aussi aider à convaincre les syndicats réticents.

Importance du leadership

Le leadership est crucial pour changer la culture du milieu de travail et des champions à la direction et parmi les employés ou le syndicat peuvent grandement contribuer à faire de la santé en milieu de travail une réalité. En outre, l'engagement de la haute direction à l'égard d'une stratégie de santé en milieu de travail pourrait contribuer à compenser le manque de temps et de ressources. Un tel niveau d'engagement devrait être intégré, d'après certains participants, dans une vision d'entreprise pertinente, qui prévoit des énoncés sur le mieux-être des employés.

Dans la mesure où ils peuvent compter sur l'appui de la haute direction, les gestionnaires intermédiaires pourraient être mieux en mesure de trouver le temps de gérer les initiatives de santé en milieu de travail. De plus, un participant a fait valoir que la direction doit prouver son engagement en affectant des ressources. Les contributions en nature comme des heures de travail pourraient remplacer efficacement les ressources financières. Mais surtout, les participants ont reconnu que quelqu'un doit être tenu responsable des initiatives de santé en milieu de travail, sinon ces initiatives peuvent échouer par maque d'énergie, d'engagement et de direction. Une autre observation est que, si l'on accepte le fait que le leadership est crucial, le développement du leadership devient important.

Importance de preuves convaincantes et pertinentes

Plusieurs participants ont été frappés par les résultats des recherches présentés par l'Atlantic Health and Wellness Institute. Ils ont fait remarquer que des exemples crédibles et bien documentés de situations qui les touchent de près peuvent avoir une grande influence. Dans un domaine connexe, quelqu'un a fait observer que les évaluations des risques pour la santé peuvent être une grande motivation et influencer ceux qui ne participent pas normalement à des activités de mieux-être.

Avantages de la sous-traitance

Quelques participants étaient favorablement impressionnés par les nombreux avantages de la sous-traitance de services et programmes spécialisés de santé en milieu de travail. La sous-traitance permet de résoudre les problèmes de confidentialité, d'objectivité, d'accès à des conseils d'experts et de pénurie de ressources internes d'une manière

efficace par rapport aux coûts. De plus, les conseils externes peuvent constituer un moyen efficace d'amorcer une stratégie de santé en milieu de travail.

Autres observations

La sensibilisation à la santé en milieu de travail semble grandir en Nouvelle-Écosse, en raison de la sensibilisation accrue à la santé en général et au classement extrêmement bas des provinces de l'Atlantique par rapport à de nombreux indicateurs de la santé. La situation est grave et il faut agir. Si la province est peut-être en train de gagner la guerre contre le tabagisme, elle perd du terrain contre l'obésité.

Les stratégies de santé en milieu de travail devraient insister sur la santé émotive et spirituelle et non simplement sur la santé physique. Les concepts autochtones ou d'autres cultures pourraient être pertinents à cet égard.

Ressources importantes pour mettre en œuvre des initiatives de santé en milieu de travail

Importance cruciale du temps et des moyens financiers

Il ressort clairement que le temps et des moyens financiers sont importants. Il pourrait notamment être crucial dans certains milieux de travail de trouver un membre du personnel qui serait chargé de l'élaboration des programmes de santé en milieu de travail et il faut pour cela des ressources. En outre, certaines initiatives comme des évaluations approfondies des risques pour la santé peuvent coûter cher et être donc hors de portée pour certaines organisations. Il peut falloir également des ressources pour reconnaître les bons résultats en matière de santé en milieu de travail par des prix et des récompenses, par exemple.

En revanche, certains participants estimaient que la volonté peut être plus importante que les ressources. Les expériences dans leurs milieux de travail semblent indiquer qu'il pourrait exister des ressources suffisantes pour créer et mettre en œuvre de nouvelles initiatives, mais pas la volonté d'agir. En termes relatifs, le coût de la plupart des initiatives de santé en milieu de travail n'est pas considéré élevé.

Information

L'information sur les endroits où il est possible de trouver des ressources pour concevoir ou mettre en œuvre des initiatives de santé en milieu de travail devrait être considérée particulièrement importante, surtout pour les petites organisations. Dans leur cas, un appui supplémentaire pourrait être obtenu en formant des partenariats avec des organisations de plus grande envergure et dont les ressources sont plus importantes. Ou encore, les petites organisations pourraient regrouper leurs ressources et créer des réseaux de collaboration dans le domaine de la santé en milieu de travail, suivant ainsi l'exemple de la Nouvelle-Écosse.

Les participants ont également indiqué qu'un plan de communication bien conçu devrait être une priorité, étant donné l'importance d'une culture du milieu de travail compatible

avec le mieux-être des employés et l'éventuelle réticence initiale de la direction et des employés à l'égard de la santé en milieu de travail.

Importance de mesurer les incidences des initiatives sur la santé des employés et le rendement du milieu de travail

En règle générale, les participants convenaient qu'il est très important de mesurer les incidences et les résultats, afin de justifier l'affectation continue de ressources aux initiatives de mieux-être. Certains étaient fermement convaincus que l'évaluation doit également faire partie intégrante de toute stratégie de santé en milieu de travail. Un participant a mentionné que l'évaluation doit tenir compte du fait que certains résultats ne seront peut-être pas immédiats. Un autre a indiqué que les indicateurs à court terme pourraient porter sur la participation et le processus, ainsi que sur l'amélioration des facteurs de risque, tandis que les indicateurs à long terme pourraient mesurer l'absentéisme, les frais d'assurance, les accidents, le roulement du personnel, la productivité, etc. De manière générale, l'évaluation doit être liée de près aux buts et aux objectifs.

L'importance de bonnes données de référence a également été reconnue. Bien que la pertinence et l'utilité des évaluations des risques pour la santé aient été soulignées, le recours à des enquêtes et d'autres indicateurs de la santé organisationnelle et de la satisfaction étaient préconisées. Un participant a fait remarquer que les organisations qui effectuent périodiquement des enquêtes sur la satisfaction de la clientèle pourraient être bien placées pour appliquer leur savoir-faire aux programmes de mieux-être, notamment en concevant des enquêtes sur la santé organisationnelle.

Un autre participant a indiqué que la difficulté consiste souvent à faire le tri dans la multitude des données, d'où l'importance de choisir les données pertinentes et de déterminer ce qui peut constituer un bon indicateur retardé ou précurseur.

Rôles des employeurs, des travailleurs, du gouvernement et des autres intervenants dans la promotion de la santé en milieu de travail

Une observation générale était que les intervenants ont un rôle à jouer pour promouvoir et assurer la santé en milieu de travail. Essentiellement, il faut former des réseaux qui faciliteront un changement communautaire et social généralisé, ainsi que des changements dans le milieu de travail.

Rôle du gouvernement

Des participants ont mentionné que le gouvernement peut jouer un rôle essentiel de sensibilisation, allant même jusqu'à affirmer que le rôle du gouvernement consiste à promouvoir de saines pratiques en milieu de travail à cause de leur importante valeur sociale. Certains ont préconisé la création de ministères provinciaux du mieux-être ou de la promotion de la santé. Des directions de la promotion de la santé existent dans certaines provinces, mais elles devraient être davantage qu'un bureau ou une seule personne afin d'être plus visibles.

Un important rôle parallèle du gouvernement consisterait à promouvoir des programmes préventifs de santé et de sécurité au travail. Ces activités de promotion pourraient être axées sur le milieu de travail, étant donné que la majorité des Canadiens passent de nombreuses heures dans un environnement de travail. L'information sur les modèles, les trousses d'outils et le rendement sur l'investissement serait cruciale dans ces activités. Hors du milieu de travail, le gouvernement pourrait avoir un rôle à jouer en encourageant l'élaboration de programmes d'activité sportive pour les enfants dans les écoles.

Étant donné leur capacité d'influencer le comportement, notamment par des mesures fiscales, les gouvernements fédéral et provinciaux pourraient concevoir des encouragements, fiscaux ou autres, qui inciteraient les employeurs et les employés à adopter des mesures de santé en milieu de travail. Ils pourraient également subventionner la recherche sur le bien-fondé de la santé en milieu de travail. Enfin, le gouvernement peut être un employeur modèle, en mettant en œuvre des pratiques novatrices de santé en milieu de travail et en les faisant connaître.

Rôle des employeurs

Les employeurs ont un rôle important à jouer, puisqu'ils doivent rendre compte de leurs actes dans les domaines de la santé et de la sécurité. L'aspect positif de cette obligation est que les gestionnaires devraient être récompensés et félicités en cas de réussite.

De façon générale, les employeurs doivent faire des investissements tangibles – personnels et financiers – dans la santé en milieu de travail, afin d'établir et de créer l'engagement de la compagnie, tout comme on peut s'attendre à ce que les employés, dans certains cas, contribuent financièrement (ne serait-ce que de manière symbolique) pour favoriser la participation de l'employeur. Ils pourraient également, comme certains participants l'ont proposé, inclure les programmes de santé et de mieux-être à leurs régimes d'avantages sociaux, mais permettre une certaine souplesse afin que les employés puissent répondre à leurs besoins particuliers. En prêchant par l'exemple et en participant aux initiatives de mieux-être, les gestionnaires peuvent donner de la crédibilité à ces initiatives, encourager les autres et renforcer les attitudes positives.

Autres

Les *syndicats* peuvent jouer un rôle actif s'ils sont intégrés correctement et assez tôt. La santé et la sécurité au travail sont des domaines qui conviennent tout naturellement à une intervention patronale-syndicale, dans un esprit de collaboration plutôt que de confrontation. Malheureusement, les syndicats semblent être consultés tardivement, ce qui crée des problèmes.

Les *consultants et concepteurs de programmes de mieux-être* pourraient eux aussi avoir un rôle à jouer. Ils doivent pouvoir démontrer comment leurs programmes et leurs stratégies peuvent procurer un rendement positif sur l'investissement. Un facteur important est le fait que, vu les divers moyens par lesquels les employeurs peuvent investir et obtenir un rendement sur l'investissement positif, il faut démontrer que

l'investissement dans la santé en milieu de travail est égal ou supérieur aux autres types d'investissement.

Étant donné la participation active des *commissions des accidents du travail* à la santé et la sécurité, il n'est que logique qu'elles jouent un rôle dans la promotion de la santé en milieu de travail. Un participant a indiqué que, vu leur influence, les commissions des accidents du travail pourraient établir des encouragements financiers ou des pénalités afin d'encourager les employeurs à adopter des mesures proactives de santé en milieu de travail. L'objectif principal serait de créer un environnement dans lequel les employeurs pourraient adopter des « habitudes de santé en milieu de travail ». Dans la même veine, un autre participant a suggéré d'élaborer et de mettre en œuvre des normes de l'ISO relatives aux mieux-être, qui incluraient des lignes directrices en matière de santé en milieu de travail.

Les *médias* peuvent également jouer un rôle utile dans la promotion de la santé en milieu de travail. Le programme Participaction illustre à quel point les médias peuvent réussir à promouvoir des changements sociaux généralisés. S'appuyant sur des réussites de cette nature, les médias peuvent apporter une grande contribution, au moyen d'une campagne ciblée visant à modifier la culture organisationnelle des entreprises en matière de santé en milieu de travail.

Il ne faut pas oublier que chaque *travailleur* est responsable de son propre bien-être et peut-être aussi de celui de ses collègues. Cette notion de respect au travail semblait faire écho au projet *Neighbour@Work* présenté par DRHC IPE. Un participant a mentionné que les employés doivent assumer une certaine responsabilité à l'égard de leur propre santé et avoir un mode de vie sain hors de leur milieu de travail.

Enfin, les médecins pourraient également jouer un rôle en accordant plus d'importance à la prévention et en ne s'intéressant pas exclusivement au traitement.

Évaluations des participants

En organisant cet atelier, le Centre syndical et patronal du Canada montrait qu'il croit fermement en la valeur d'une diffusion « proactive » et pratique des résultats de la recherche à des représentants des milieux de travail qui peuvent les utiliser. Dans leurs évaluations écrites de l'atelier, les participants se réjouissaient tous de la possibilité de découvrir l'expérience d'autres milieux de travail aux prises avec des problèmes communs. Les observations particulières variaient, mais les exemples ci-dessous témoignent de ce que les participants ont apprécié :

- « C'est formidable d'obtenir toutes les statistiques qui appuient nos arguments en faveur de la santé et du mieux-être. »
- « Les études de cas réelles, qui montrent comment diverses organisations choisissent de s'attaquer aux problèmes; les exemples concrets sont très utiles. »
- « Je pensais que je devrais mettre en place un plan complet. Je suis maintenant convaincu que je peux commencer avec de petits programmes, qui pourront grandir par la suite. »
- « Certaines études de cas portaient sur la santé personnelle, tandis qu'un en particulier portait sur les aspects psychosociaux de la santé, ce qui est très important. »
- « Atelier très agréable; je rapporte de nombreuses bonnes idées à appliquer dans mon travail. »
- « Il est important de découvrir ce que pourrait faire mon service pour améliorer le bien-être des employés. »

Pour certains participants, les exposés ont en outre confirmé que leurs propres initiatives étaient sur la bonne voie. D'autres, en particulier les participants syndicaux, étaient très intéressés de voir comment des syndicats dans d'autres milieux de travail avaient réagi aux problèmes et aux relations en cause. Les divers participants ont donc trouvé des utilités différentes à l'atelier.

Mais ce qui importe surtout, c'est de se rendre compte, comme l'a expliqué un participant, que

- « Il n'y a pas qu'une façon de procéder. Il faut tenir compte des réalités de chaque milieu de travail; il est impossible de préconiser un seul programme pour tous les milieux de travail. »

Ces observations ont démontré que, même si la recherche a son utilité et sa place, elle risque d'être inutile, à moins d'être communiquée et diffusée. Il y a des avantages importants à s'efforcer davantage de faire connaître des exemples concrets aux milieux de travail qui ont une vision pratique. Compte tenu de ces conclusions et observations, le Centre syndical et patronal du Canada offrira cet atelier ailleurs au Canada, pour apprendre et améliorer le programme en cours de route.